

< パネルディスカッション >

雇用創出と地域の発展

ーイギリス協同組合運動の戦略ー



ヘレン・シーモア (イギリス協同組合連合会全国戦略コーディネーター)

協同組合員の皆さんこんにちは。日本にお招きいただき、日本労働者協同組合連合会の集会に参加できてとても喜んでおります。私は日本の経験について羨ましく思っておりますし、特に高齢者の生活協同組合の活動を尊敬しています。今回の滞在の中で多くのことを学びたいと考えております。

イギリス協同連合会というのは以前の生活協同組合と労働者協同組合の2つが合併してできたとても新しい団体です。まず私がこれからお話しすることの背景として、1997年に労働党政権が誕生して以降、公共政策がどうなってきたのかについてお話しします。それから、97年以降、協同組合運動の発展の中で、いくつかの重要な問題について協同組合がどう反応してきたのかお話ししたいと思います。この数年間に起こったことというのは実は準備段階なのであって、今後10年くらいあるいは20年くらいで実現していく、まさに大きなことが起こっているのだと思っています。

1997年以降の公共政策をめぐる状況

97年に労働党政権の発足以来、その政策の優先順位は、競争力と企業、そして衰退するコミュニティの再生、それから社会的な包容 (social inclusion) つまり社会的に疎外された人々の再就労、障害者、さらには少数

.....
英国全土の協同組合企業を代表するイギリス協同組合連合会 (Co-operatives UK) の全国戦略コーディネーター。
イギリス協同組合連合会での同氏の役割は、政府その他の行政機関に対し協同組合的手法を推奨し、広域的な協同組合運動を横断し相乗効果を高めるよう協同組合開発を支援し、促進することにある。「ニュー・ベンチャー・パネル」(新規創業委員会)に關し、「持続的ワーキング・グループ」の業務を監督。また「コーポレティブ・アクション」(助成と貸付を行う基金)の運営委員長。
イギリス協同組合連合会の外部資金援助によるいくつかの事業も管理。それには協同組合的地域的解決や、他の公共サービス対策への協同組合的選択などが含まれる。企業主が事業を辞めたいときに、労働者への買収を促すネットワークにも關与。
他に「ニュー・セクター・マガジン」の編集委員会、「ウェールズ協同組合センター」の理事会のメンバーであり、「プランケット財団」の評議員。
現職の以前は「協同組合グループ」に屬し、その前はICOM (労働者協同組合と従業員所有企業の全国連合組織)に10年間勤務し様々な役割を担当した。
.....

民族の人々の問題でした。現在イギリスでは失業率が3.5%とかなり低く、労働党政権は失業率の問題に関してはあまり大きな関心を払っていません。政権の最も重要な課題は、公共政策の近代化です。そしてその中で協同組合が大きな役割を果たすかもしれないと私たちは考えております。政府の新しいアプローチは、公共と民間のセクターが協力し合うべきだということであり、公共と民間の狭間で「第三の道」(the third way)があるのではないかということです。

こうした問題への新しいアプローチ

- 社会的企業とは何か -

世界中の他の国でも起こっていることですが、特に協同組合を含む社会的企業というものに注目が集まっています。これは、企業を促進し、コミュニティを再生し、人々を再び仕事に就かせ、そして公共サービスと地域サービスを提供するというものです。社会的企業はコミュニティをその再生の過程に関与させるということで、政権はかなり関心をもっています。特に、協同組合はかなり古くさいものと思われてきたわけですが、もっとファッショナブルなものに見せよう、もう少し近代化をしようということで注目をしているわけです。社会的企業とは社会的目的を第一義とする企業で、その剰余はその事業やコミュニティの目的のために再投資されるということで、コミュニティ企業や信託制度、ソーシャルファーム(自立支援企業)や慈善団体なども含まれますが、共通のモデルも法的なモデルもありません。

協同組合と政府

政府が協同組合に寄せている関心は2つ

あり、ひとつは地域コミュニティの再生、もうひとつは公共サービスの現代化ということです。しかし不幸なことにイギリス政府は雇用創出、あるいはディーセント・ワークに関して、協同組合を通して仕事をおこしていくということには残念ながら関心を持っていません。労働党政権ではありますが、余り人々の声に耳を傾ける政権ではないのです。イラク戦争に対して数百万人の人々がデモを起しましたが、何の関心も払ってくれませんでした。ですから、この政権はリベラルな出来事に関して関心を持っていないと私たちは考えています。

協同組合の貢献

私たちがイギリスで協同組合運動を進めているのは、仕事おこしとその維持に重要であるからです。仕事が維持され、地域において富が継承され、そしてまた企業と競争力への貢献がある。より革新的に、そしてしかも長期的に社会的包容へ貢献できるということです。協同組合は、短期的な仕事ではない長期的な活動だということです。また、これは非常に重要なのですが、協同組合はその所有の構造によってこそ持続可能になっているわけです。協同組合は資本家が売り飛ばしたりすることがありません。そのコミュニティの中で維持、存続するわけです。

協同組合の戦略

では協同組合の戦略とは何なのか？これはこの5年から7年間、主に3つ取り組んできました。まずは協同組合運動の根源に立ち返る、私たちの価値や原則を再発見するという、そして倫理的な事業に取り組むということです。これは非常に重要です。

この内的な改革がいろいろな戦略面で取り組まれてきました。また、「合流」といいますが、様々な運動の部分の一つにすることです。つまり農業組合や住宅組合、生活協同組合、そして労働者協同組合などが協力し合って強くなる、これはとても重要なことです。最後に法的な枠組みを正しく整える、法律が協同組合のニーズにマッチするように確認していくということです。

協同組合のルネッサンス

このように協同組合のルネッサンスをおこなったわけですが、私たちの価値と原則を再発見するという過程で、政府によって協同組合委員会が設立され、いかに協同組合を近代化していくかを研究していきました。その委員会のビジョンは、イギリスの従来型の企業に挑戦することでした。つまり協同組合の明確な長所を提供する、事業的に成功する協同組合企業のグループを築く事を模索し、それで良い循環をつくれなかと考えたわけです。商業的成功によって資金ができ、社会的目標が達成できる。それにより、みなさんが協同組合と取り引きをし、ビジネスが発展していくことで競争上の優位性ができる、という循環が生まれるのではないかと考えています。

協同組合委員会の成果

この協同組合委員会の成果として、ブランド・パネル（専門委員会）ができました。協同組合の価値がブランドに包含されている、つまり、何をどのようにビジネスするのか、ということも含めて、私たちの価値、原則がこの協同組合を差別化する要因となるということです。

二つ目には、基本的なパフォーマンスの



指標をつくるということ、つまり協同組合的な内部監査を行うということです。どの程度メンバーが参加しているのか。どのくらいのスタッフがそのビジネスを手がけていて、喜んでいるのか。あるいは長期欠勤の率はどれくらいなのか。男の人、大人の人、あるいは少数民族、障害者などの構成がどうなっているのか。そしてまた廃棄物や二酸化炭素はどれくらい出しているのか。これらすべてがよい協同組合かどうかの指標となるわけです。「私たちは協同組合だから私たちが最良ですよ」といっても誰も信じてくれません。そこで、それを測るものが必要なのです。最近、協同組合銀行は「測れないならばこれは認識できない、数えることのできる指標が必要だ」と言っています。

最後に倫理的な市場を発見しました。協同組合銀行はたばこや、捕鯨、それから環境を汚染するようなビジネスには投資しません。これはとても重要なことです。例えばチョコレートやコーヒーは公正な貿易により入手しており、そのことによってよりよ

いビジネスに発展させようとしているのです。

合流

次に合流の問題があります。イギリス協同組合連合会は労働者協同組合と生活者協同組合の合併によってできました。私たちはこの協同組合のお金と筋肉を使って、お互いをサポートしていきます。また、協同組合的発展とは新しい協同組合をつくることです。つまり労働者協同組合が労働者協同組合をつくるというのではなくて、みんなでつくっていこうということです。つまり、資金の一部(利潤の4%)を新しい労働者協同組合をつくるために使っています。また、協同組合に対して、助成金や貸与金を与えています。これらにはかなり高額の資金をつぎ込んでいます。

新規創業

さらに、ニューヴェンチャー・パネル(新規創業委員会)をつくりました。農業協同組合、生活者協同組合、そして労働者協同組合とさまざまな協同組合が共同のヴェンチャーに目をむけています。つまり様々な他のセクターに進出をしていくということです。例えばソーシャル・ケアについては日本とイタリアから多くのことを学んできています。36のケア・プロバイダー(介護サービス提供)の協同組合がイギリスにはあります。規模の大小はありますがソーシャル・ケアというものが、協同組合にどんどん取り入れられています。また、子育てや児童支援が労働者協同組合などに非常に大きなチャンスを与えています。この交流や協力の中で、助成金、貸与金が集められ、イギリ

ス協同組合連合会が子育て支援のための協同組合を設立しました。そうした新しいお金を使って、特別な新しいセクターへ進出しているわけです。

もう一つは持続可能性の課題に取り組んでおります。廃棄物あるいはゴミの収集という面で協同組合はどういったことができるのか、またエネルギー分野において協同組合はどういった可能性があるのかということも考えています。ここ数年間でありますが、例えばベイ・ウインドというところでは、風力タービンを使っています。また、学生用の住宅に取り組むこともまた新たなビジネス機会と考えています。

法的な枠組みを正しく整える

まずお断りしなければならないのは、現在、イギリスでは協同組合のための単一の法律はありません。また、それぞれの協同組合ごとに法律が用意されてあるわけでもありません。したがって、さまざまな法律が協同組合を含めた企業によっていろいろな形で、しかも非常に柔軟に使われているということになります。これは日本とはずいぶん違っていると思いますし、他の国とも違っている点だと思います。イギリスは常に差別化を図るんですね。ですから、協同組合法は存在しないし今後もないだろうと思います。そこで私たちは協同組合も会社法を希望するならば使えるようにしたいと、会社法の改正を図ってきました。それから産業節約組合法そのものの現代化をはかるということ、そして協同組合とコミュニティ利益法を近代化するということがあります。これは地域、コミュニティが所有する協同組合を簡単に売却できないように資産を固定してしまうということが特徴であり

ます。もうひとつ新しい形態として、コミュニティの利益を目的とする会社の法制が今進められています。これも資産が固定され、売却することはできない形態をとっております。これは非常に小さいものですが、重要だと考えております。日本の労協連が協同労働の協同組合法の法制化を図っておりますが、それがうまくできれば、この先協同組合はもっともっと存続するだろうと思います。

イギリス協同組合運動の発展

事業の継承

今まで申し上げたのはあくまでも背景的なものであり、これからはイギリスの協同組合の事業展開についての一部ではありますが具体的な話をしたいと思います。ある企業の所有者がリタイアしたい、ないしは売却をしたいと考えた場合、事業はどうなるのか？たとえば資本企業によって乗っ取られるのか？消えてしまうのか？資産を奪われることになるのか？といろいろな可能性があるのですが、従業員ないしは地域の人々がその気になれば、協同組合をつくることで雇用を地域に留め、事業がもたらす富を継承することができます。いかにこれが強力なものであるのか、いくつかの例を



ユニバーサル・バルク・ホールディング株式会社

ご紹介したいと思います。

ユニバーサル・バルク・ホールディング株式会社 (UBH)

ここは大手多国籍企業であり非常に成功していたのですが、所有者がこの事業部を売却したいという考えになりました。この地域はイングランド北部のもともと雇用が少ない農村地帯であり、従業員自らがこの企業を多国籍企業から買い取ろうということになりました。ですから従業員所有の株式会社となっています。ただこれはあくまでも協同組合であるわけです。イギリスにおいてはたくさんの協同組合が会社法を使っており、これはとても重要な点であります。98年、ここは破産管財人の管理下に置かれるところでありました。そこで90人の従業員が自己資金や借り入れでそれぞれ5,000ポンドを出資しました。そして協同組合銀行が融資をしました。ここには特別な電話ホットラインをつくり、この社員の資金調達や買い取りの手伝いをしました。これもまたイギリスにおける協同組合運動が非常に緊密にうまくいっていることの現れだと思います。労働組合の役割も非常に大切であります。雇用を奪われてはいけなく、失われてはいけなくと考へ、最初の予備調査のための資金が確保されました。その他、もしこれが存続できるなら見返りを受けることができると、自らのリスクで会計士や開発担当者などが協力しました。そして現在130人の労働者組合員がおり、事業高は800万ポンドで、非常に成功を収めています。写真を見ていただければわかると思いますが、ここは液体を運ぶためのコンテナを作っているところでありました。

ベルグラノー・サービス

もう一つの例は全く種類の違うものですが、ベルグラノー・サービスは30年間自動車修理事業を行ってきたところです。所有者が定年を迎えるということで、7人の従業員がこの企業を買取ることになりました。資金は、商業貸付金、ローン、労働者自らによる投資等々でありましたが、ウェールズの協同組合センターによって援助を受けました。これは非常に重要なことであり、自分たちはできるんだという自信を持てるようになりました。

ロック・ファイン・オイスター

ここは牡蠣の養殖をやっているスコットランドの事業者で、とても成功していたんですが、精算されることになっていました。ここは22ヶ国に輸出をしており、一部日本にも来ていたかも知れませんが、事業高は700万ポンドのうち55万ポンドが利益でした。今は100人の従業員で所有しています。この地域における経済的な効果として、まず雇用を地域の中で保持してきたということがありますし、富、これもまた保持することができました。それから、もうひとつ重要なポイントではありますが、ここは環境の持続性、これを非常に重要視しているところであり、この事業はとても倫理的な形で進められています。

タワー炭鉱

これもコミュニティにおける富、雇用を維持するウェールズのタワー炭鉱の例です。ここは間もなく売却されようとしていました。この地方での唯一の深部炭鉱で一番の雇用主でした。したがって、ここが閉鎖されたらどうなるのか影響が大変危惧されまし

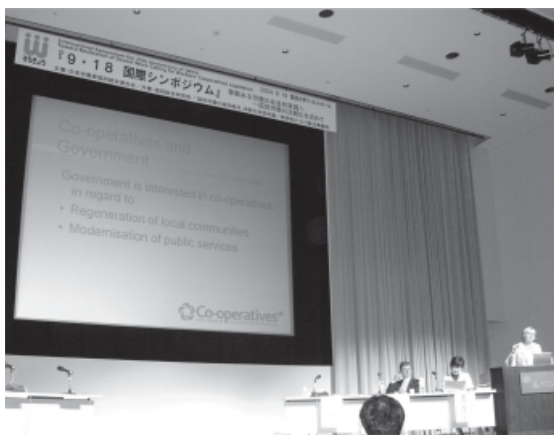


パブ「オールドクラウン」

た。そこで、従業員は炭鉱を国から買い取ることになりました。現在は従業員が100%所有し、高い利益率をおさめています。労働者は自分たちの会社ですから一生懸命働きます。それから、いい仕事を、また効率的な仕事をしたいというモチベーションがあります。富はそのまま保持され、同時に地元のコミュニティに、特に子どもたちの活動等にいろいろな資金が回るようになってきています。いろいろな事業が地元の経済に付加価値をもたらすということがわかんと思います。

ヘスケット・ニューマーケット

ここは村の住民が買い取ったビールの醸造所とパブです。これは大変おいしいイギリスのビールなんですが、醸造所というのは地域の雇用、それから地域の経済の大きな推進力にもなっており、大変重要でありました。そこで村の住民は、自分たちの手なんとかしなければいけないと発想から、自分たちのお金で、この醸造所とパブ両方を買取り、株式を発行し2つの協同組合を設立しました。ここがまさに自助的なアプローチの現れだと思います。その2ついずれも成功をおさめています。私はここの看板



が気に入っているんですが、看板に「UNDER NEW OWNERSHIP-OURS! (新しい所有者のもとで 私たちのパブ)」と書いてあります。素晴らしい看板であります。

なぜ協同組合なのか？

さて、なぜ私たちは協同組合を支援すべきなのか、ここからどういった教訓を学ぶことができるのでしょうか。ロンドン大学経済学部 (LSE) のフリーマンがおこなった所有と参加についての調査によると、特にアメリカ、イギリスの会社などを見てきたものなのですが、所有権と労働者の参加、この両方が備わったときに利益率、収益率が随分高まるという結果が出ています。

それからエンパワーメントと自治についてですが、いわゆる自分たちの仕事において、エンパワーメントとコントロールができるようになれば、地域がもっと健全化するということです。数年前、イタリアの全く協同組合がない町と、たくさん協同組合がある町で調査が行われましたが、協同組合がある町の方が地域の健全性を表す指数がずっとよかったです。例えばみんな長生きをしているとか、病気になる件数が少ないということがわかりました。これこそがエンパワーメント、そして自治の効果だと

思います。それから、エネルギーとコミットメントも重要なポイントです。それから、組織がよりフラットであれば人々はもっと創造的な仕事に対して発想をもつことができます。また、企業が消費者に身近であることが大切です。協同組員がその事業を持っていれば、実際の利用者に非常に近い位置にあると言えます。これもまた企業の成功につながります。こういった点が協同組合の優位性であり、よりよいビジネスが社会的な目標を達成し、社会的な目標が達成されれば、よりよいビジネスが生まれるということです。

教訓と挑戦課題

協同組合はまだまだ十分理解されていませんし、150～160年経っているにもかかわらず、協同組合が何であるかよくわかっていない方も多いと思います。そもそも協同組合にはいろいろな種類があります。例えば、お店というイメージを持つ方もいるし、社会的ケアというイメージもあるでしょう。協同組合にはいろいろなモデルがあるということをおわかっていないという問題があります。また協同組合を育てるには時間がかかります。即効性があるものではありません。しかし、一旦つくり上げられたならば持続性は高いと思います。それから協同組合をつくるというプロセスにはいろいろな費用がかかります。イギリスにおいて私たちは、自らのお金を使っていろいろな協同組合を育ててきました。しかし社会全体、経済全体に恩恵をもたらしているのだから、場合によっては政府がもっと協同組合に出資すべきではないかという考え方もあります。もし皆さんが協同組合にお金を出す時には、まず評価がポイントになります。どのよう

にして協同組合がもたらす恩恵、利便性を評価するかという基準が重要になってくるでしょう。協同組合の価値の有無を判断するためにはまず、社会的な影響、持続性を一つの尺度としなければなりません。というのも、例えば一般の大手企業を見た場合、収益性は高くても社会的な影響は非常に悪いということが考えられます。しかし、協同組合はそういったことがあってはならないのです。それから、参加型エンパワーメントが本物でなくてはなりません。協同組合を設立したがメンバーが参加しない、エンパワーメントがないということでは問題です。もうひとつ長期的な価値を見据えたアプローチをとらなければなりません。私たちは今後50年100年という長期に渡って、取り組む覚悟でなくてはなりません。5年や10年の話ではないのです。

将来

イギリスにおいては、内的な改革、そして価値・原則の再発見がようやく成果を生み出しています。10年前、20年前とは人々の協同組合への関心の度合いが随分違います。また、協同組合運動が合流することでの成功が、大きな恩恵をもたらしています。協同組合の成功は特に21世紀全体において顕著になると思います。過去50年、イギリスでは協同組合はある程度は成功していますが、非常に成功しているとはいえません。これからの100年にその成果が出てくると思い

ます。協同組合は非常に柔軟な社会的、事業的手段であり、住宅、農業、雇用の創出、よりよいサービス、商品を提供する等々の様々なニーズに対応することができます。こういった柔軟性こそが力であると思います。それから最後のポイントですが、価値・原則が重要であるということです。協同組合の価値、原則が私たちの倫理的なルーツに根ざしていなければなりません。協同組合とその他の企業の違いをまさにそういったことなのです。私たちの価値・原則を保持できれば必ずや大きな成果を生み出すことができるでしょう。

ありがとうございました。

